

Human Relations

Warum auch KMU ihr HR-Management strategisch ausrichten sollten

KMU sind der Motor der Schweizer Wirtschaft. Dass sie es bleiben, hängt auch davon ab, ob Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen rechtzeitig gewonnen oder aufgebaut und vorbereitet werden können. Und das erfordert Feintuning im Bereich Human Resource Management.

Sonja Dill

Der Weg zu einem erfolgreichen HR-Management ist vergleichbar mit Bergsteigen. Wer den Gipfel erreichen will, muss früh mit den Vorbereitungen beginnen und braucht ein abgestimmtes Support-Team. Die einzelnen Planungsschritte müssen sorgfältig und präzise gegenseitig abgestimmt werden, die Prozesse soweit optimiert, dass das Ziel mit einem Minimum an Ressourcen erreicht wird. Der Erfolgsschlüssel der Gipfelstürmer bedingt Feintuning auf höchstem Niveau. Weg mit unnötigem Ballast.

In vielen Unternehmen sind die sich anbahnenden Probleme (wie zunehmend weniger Lernende in handwerklichen Berufen, Wertewandel, steigende Anforderungen etc.) bekannt und bereiten unterschwellig bereits Unbehagen aus.

Kein Zeit zum Denken

In vielen Personalbereichen von KMU ist die Ausgangssituation wie in folgendem Praxisbeispiel:

Ein erfolgreiches und wachstumsorientiertes KMU. Der HR-Leiter ist dem Leiter Finanzen unterstellt. Alle wesentlichen HR-Instrumente

sind seit ein paar Jahren eingeführt und werden genutzt. Er und sein Team arbeiten viel und engagiert. Weil das Tagesgeschäft hektisch ist, ist das gesamte HR-Team vor allem operativ tätig, für Strategieentwicklung und Reflexion bleibt wenig Zeit. Der HR-Leiter ist sich bewusst, welche grundlegenden Themen anstehen. Dringend wäre die zunehmende Fluktuation richtig zu analysieren, Vorschläge zur Prozess- und Kostenoptimierung auszuarbeiten, zukünftige Anforderungen aus den mittelfristigen Unternehmenszielen abzuleiten, mit dem Management die immer länger dauernde Suche bis eine Stelle wieder neu besetzt werden zu thematisieren, ein Konzept für die Nachwuchsförderung zu erstellen etc. Aber der Berufsalltag lässt für all das einfach keine Zeit. Und so führt oft erst der äussere Druck dazu, innezuhalten und sich mit derartigen Themen auseinanderzusetzen.

Zurück zu unserem Bild der Gipfelbesteigung: Wer den Gipfel erreichen will, trifft vor dem Start Massnahmen, um gegen ein plötzliches, heftiges Gewitter oder andere Überraschungen gewappnet zu sein. Analog muss sich im Unternehmen das Human Resource Management frühzeitig mit der Personalstrategie auseinandersetzen, um sich mit einer Dreijahresplanung Schritt für Schritt strategisch auszurichten. Nicht auszudenken, wenn das Unternehmen

aufgrund der erfolgreichen Erschliessung neuer Märkte zwar eine gute und gesicherte Auftragsauslastung hat, aber niemanden, der die bedeutenden Aufträge umsetzt. Nicht realistisch? Unzählige Studien belegen die markanten demografischen Veränderungen. Wir spüren es bereits: In Europa ist es schon jetzt zunehmend schwieriger, qualifizierte und passende Fach- und Führungspersonen zu finden. In Asien und im Nahen Osten hingegen strömen immer mehr gut ausgebildete junge Menschen auf den Markt. In China sind es zur Zeit 18 Millionen pro Jahr, davon acht Millionen akademisch gebildete mit grossem Ehrgeiz und viel Selbstbehauptungswillen. Dank intensiver Zusammenarbeit mit europäischen und schweizerischen Hochschulen entspricht ihr Wissen und Können weitgehend unseren Vorstellungen. Bereits heute werden in einzelnen Branchen Experten aus dem asiatischen Bereich eingesetzt. Über konkrete neue Formen z. B. aus dem Maghreb wird nachgedacht. Deshalb wird die Rolle des HRM auch in KMU immer zentraler.

Neue Herausforderungen

Das Human Resource Management wird zur Schlüsselstelle und muss sich auch in KMU stärker strategisch auf die mittelfristigen Un-

Ein erfolgreiches HR-Management zu installieren ist vergleichbar mit dem Besteigen eines Berges. Für beides braucht es frühzeitige Vorbereitungen und ein gutes Support-Team ▶



Unternehmensziele ausrichten. Die HR-Leitung muss kompetente Ansprechperson sein, nicht nur für administrative, arbeits- und sozialrechtliche Belange oder als Berater für die Führungskräfte, sondern als Strategie, Planer, kurz- und mittelfristiger Entwickler und Umsetzer. Dafür notwendiges und spezialisiertes HR-Wissen wird immer öfter punktuell eingekauft.

Die HR-Leitung unterstützt das gesamte Unternehmen, Marketing, Verkauf, Produktion, Dienstleistungsabteilungen, Logistik mit wirkungsorientierter Organisationsentwicklung, steuert und prägt die gewünschte Kultur und die Werte zielgerichtet und nachhaltig. Ziel ist, dass das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird.

CEO und HR-Leitung sollten innehalten und sich mit folgenden Fragen intensiv auseinandersetzen:

- Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber?
- Welches sind unsere Schlüsselpersonen und –funktionen?
- Wie sieht die Altersstruktur der Schlüsselpersonen aus und wie schätzen wir deren Potenzial ein?
- Wie sieht die aktuelle Nachwuchsübersicht aus?
- Wie schnell finden wir neue Schlüsselpersonen oder Fachspezialisten, die zu uns passen?
- Wie viele unerwünschte Kündigungen haben wir in den letzten drei Jahren erhalten?
- Wie konsequent ist das HRM auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?
- Wie unterstützen wir die Auswahl und die Begleitung von Expatriates (ins Ausland entsendete Mitarbeitende) resp. die Repatriierung (vom Ausland zurückkehrende Mitarbeitende)?

Anzeige

Insertat 1/2

Strategisches Human Resources



- Überprüfen Sie Ihre mentale Haltung (wie ein Bergsteiger vor der grossen Tour).
- Definieren Sie Meilensteine.
- Delegieren Sie Aufgaben wie Altersstruktur und Auflistung der unerwünschten Kündigungen, mit vordergründig angegebenen Argumenten.
- Bearbeiten Sie strategische Fragen mit Methoden, die sie effizient zu Antworten führen.
- Informieren Sie regelmässig über Ihre ersten Erkenntnisse, Fakten und Auffälligkeiten in den Leitungs-Meetings.

Handlungsbedarf ermitteln

- Unternehmensebene:
 - Welches sind die mittel- und langfristigen Ziele der Unternehmung?
 - Welches sind die Herausforderungen für das Unternehmen?
 - Welche Themen leiten sich daraus für das Human Resource Management ab?
- Human Resource Management:
 - Was bedeuten die von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Themen für das HRM?
 - Welchen Einfluss haben sie auf das Employer-Branding, das Personalmarketing, die Anforderungen, die Personalkosten?
 - Wie sind die neuen Möglichkeiten von Social Media in Zukunft zu nutzen?

Strategisches Human Resources

- Die zentralen Themen konsequent auf die Unternehmensstrategie ausrichten.
- HR operativ verstärkt strategisch positionieren. Notwendige Themen anpacken.
- Mehrwert schaffen durch das optimale Verzahnen der HR-Instrumente.

Strukturiertes Vorgehen

- Reservieren Sie sich Zeit für strategische Überlegungen.
- Wählen Sie intern oder extern einen Sparringpartner, um den eigenen Fokus zu erweitern oder im Gespräch zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Handlungsbedarf konkretisieren

Welche Erkenntnisse führen zu welchem Handlungsbedarf und was ist das Ziel?

Handlungsbedarf aufgrund der Erkenntnisse	Ziele
Dreijahresplanung mit allen Themen erstellen	Mehrjahresübersicht der benötigten Ressourcen (Budget, Zeit)
Personalstrategie überprüfen, aktualisieren oder neu erarbeiten (wenn älter als drei Jahre)	Konsequente Ableitung aus der Unternehmensstrategie oder aus 3 – 5-Jahreszielen Klarheit und Transparenz über Ausrichtung des HRM, Aufgaben, Instrumente und Massnahmen
Unternehmenswerte in den Führungsinstrumenten aufnehmen und in die HR-Kommunikation einbauen	Werte steuern, fördern, gezielt kommunizieren und verankern (z. B. auf der Homepage Mitarbeitende zu Worte kommen lassen)
SWOT-Analyse erstellen und mit der Unternehmensleitung diskutieren	Fakten, Auswirkungen und Konsequenzen aufzeigen
Nachhaltige Steuerung der Inhalte, Prozesse und Tools	Nutzen und Kosteneffizienz ausweisen

- Wie aktuell sind die Führungsinstrumente? Wie sind sie inhaltlich gegenseitig aufeinander abzustimmen?
- Wie ist der Bereich Kosteneffizienz zu steuern?
- Wie kann das Know-how und die Erfahrung von zu repatriierenden Mitarbeitenden wirkungsvoll eingesetzt und genutzt werden.
- Nach welchen Kriterien sind die Themen zu priorisieren nach eigenen Kriterien oder nach:
 - Dringlichkeit
 - Wirksamkeit
 - Effekt
- Vertrauensverlust bei Kunden und/oder Lieferanten durch unerwünschte Fluktuationen.
- Höhere Fehlerquote, Qualitätseinbussen, Verlangsamung der Prozessgeschwindigkeit entstehen häufiger bei Personalengpässen oder Personalwechsel und führen zu höheren Kosten.
- Mitarbeitergespräche (MAG) sind zu wenig oder gar nicht auf die Unternehmensziele ausgerichtet und das Performance Management, gezieltes fördern und entwickeln der Kompetenzen, wird verschlafen.
- Fehlende qualitative Auswertungen der MAG (Gesamtunternehmen und je Bereich) verhindern das systematische Erkennen des Weiterbildungsbedarfes und des Potenzials.
- Bore-out wird nicht erkannt oder ignoriert – Ressourcen werden zu wenig genutzt.

Folgen der Unterlassung

Welches Risiko besteht, wenn die Bearbeitung strategischer Themen im Human Resource hinausgeschoben wird?

- Strategieziele können zu wenig effizient und effektiv unterstützt werden und werden möglicherweise dadurch verzögert.
- Schlüsselfunktionen und Schlüsselpersonen werden übersehen, Wissen wird nicht erkannt und gesichert.
- Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung werden nicht methodisch aufbereitet, vorhandenes Potenzial wird nicht genutzt, führt häufig zu unerwünschten Fluktuationen.

Ohne Investition kein Nutzen

Wie das Erklimmen eines anspruchsvollen Berges Investitionen im Vorfeld erfordern, wie z. B. für hochwertige Materialien, für die Vorbereitungs- und Planungszeit, für das körperliche und geistige Training, für die mentale Auseinandersetzung von heiklen Passagen, sind Investitionen für die Professionalisierung des Human Resource Management genauso unerlässlich, um Führungskräfte ef-

fizient, effektiv und nachhaltig unterstützen zu können.

Fazit

Sich die Zeit nehmen, um zu überprüfen, wie fokussiert und sichtbar der HR-Bereich auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist. Welches die zentralen Schlüsselthemen der nächsten drei bis fünf Jahre im HR sind. Einen realistischen Dreijahres-Masterplan erstellen. Investitionen und Nutzen berechnen und aufzeigen. Punktuell einen externen Sparring-Partner involvieren, um Wissen und Erfahrungen zeitsparend zu nutzen, sowie um gezielt die Aussensicht einzubeziehen. ■

Kontakt



Sonja Dill
Geschäftsleiterin
Dill Beratung GmbH
Reiserstrasse 82, 4600 Olten
Tel. 062 286 05 05
sonja.dill@dill-beratung.ch
www.dill-beratung.ch



Anzeige

Inserat 1/3